

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**KINEZIOLOŠKI FAKULTET**

(studij za stjecanje visoke stručne spreme  
i stručnog naziva: magistar kineziologije)

Jeronim Fran Baković

**RAZVOJ I SPECIFIČNOSTI**  
**MENADŽMENTA U SPORTU U**  
**HRVATSKOJ**  
(diplomski rad)

Mentor:

doc.dr.sc. Sanela Škorić

Zagreb, rujan 2015.

## **RAZVOJ I SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTU U HRVATSKOJ**

### **Sažetak**

Glavni cilj ovog diplomskog rada bio je definirati specifičnosti sportskog menadžmenta u Hrvatskoj te njegov razvoj kroz povijest. Stoga je u radu prikazan razvoj menadžmenta, definirani su osnovni pojmovi vezani uz menadžment i menadžer te su opisane funkcije menadžmenta.

Nadalje, prikazane su specifičnosti sportskog menadžmenta kao ključnog faktora za uspješno poslovanje u sportu, te je definiran pojam sportskog menadžmenta i opisane njegove funkcije u sportu.

Prikazana je i definicija menadžera kao relativno novog profila radnika u sportu, te su opisane razine, sposobnosti, znanja i njegove kompetencije.

Opisan je sportski menadžment u Hrvatskoj kao neophodna djelatnost koja se javlja u sportu posljednjih dvadesetak godina, njegov razvoj te problem manjka kompetentnog kadra.

Također, opisan je razvoj sportskog menadžmenta usporedno s razvojem modernog sporta te su prikazane prve menadžmentske strukture koji i danas imaju važnu ulogu u organizaciji suvremenog sporta.

Ključne riječi: menadžment, menadžer, sport, sportski menadžment

## **Summary**

The aim of this final paper was to define the specifics of sports management in Croatia and define its development through history. Therefore this paper defines the development of management, some basic terms, managers, levels of management and the functions of management.

Furthermore, the specifics of sports management are shown as key factors for successfully managing sports and the terms sports management and its functions in sports are described in the paper as well.

Managers as a relatively new profile worker in sports and the levels of management in sports are described along with the abilities, skills and competences required for managing sports.

Sports management in Croatia is described as a much needed occupation especially in the past twenty years, its development and the issues in Croatia involving the lack of competent staff.

Finally, the paper describes the development of sports management together with the development of modern sports and the first management structures till this day have an important role in the organization of modern sports.

**Key words:** management, managers, sports, sports management

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	5
2. RAZVOJ MENADŽMENTA .....	6
3. OSNOVNI POJMOVI I FUNKCIJE MENADŽMENTA .....	8
3.1. Menadžeri .....	9
3.2. Razine menadžmenta .....	9
3.3. Funkcije menadžmenta .....	10
4. RAZVOJ SPORTSKOG MENADŽMENTA .....	13
4.1. Klupski sustav .....	15
4.2. Lige i turniri .....	16
5. SPECIFIČNOSTI SPORTSKOG MENADŽMENTA .....	18
5.1. Razvoj sporta kao poslovanja .....	19
5.2. Što predstavlja sportski menadžment? .....	20
5.3. Funkcije menadžmenta u sportu .....	21
6. MENADŽERI U SPORTU .....	22
6.1. Razine menadžmenta u sportu .....	23
6.2. Sposobnosti i znanja sportskih menadžera .....	23
6.3. Kompetencije sportskih menadžera .....	25
7. SPORTSKI MENADŽMENT U HRVATSKOJ .....	26
7.1. Organizacija sporta u Hrvatskoj .....	27
7.2. Menadžeri u hrvatskom sportu .....	28
8. ZAKLJUČAK .....	30
9. LITERATURA .....	31

## 1. UVOD

U posljednjih se pola stoljeća sport intenzivno razvijao i to ne samo u njegovom osnovnom smislu (nadmicanje fizičkih sposobnosti i vještina između natjecatelja) (Jerkunica, 2010:159) nego i u svim ostalim segmentima djelovanja, pogotovo u gospodarskom planu gdje sport postaje veliki biznis.

Tako je sport danas masovna društvena pojava te ima veliku ulogu u gospodarstvu. Globalnim razvojem sporta javlja se sve veća potreba za sportskim menadžmentom, i to posebno zadnjih dvadesetak godina.

Počeci modernog sporta javljaju se u zapadnoeuropskim zemaljama te se sa dugogodišnjim razvojem sporta, pojavljivanjem sponzorstva i kladjenja javljaju i temelji menadžmenta u sportu tj. prvobitnih potreba za organizacijom sporta.

Svaka sportska organizacija nastoji ostvariti sportske, ali i poslovne ciljeve, tj. poslovati uspješno. Da bi se to moglo ostvariti potrebno je da svakom sportskom organizacijom upravljaju stručno educirani kadrovi koji imaju kompetencije za obavljanje svih specifičnih poslovnih procesa koji se pojavljuju kod rukovođenja sportskom organizacijom.

Profil menadžera koji se javljaju u sportskim organizacijama i u sportu se razlikuje od profila menadžera koji upravljaju drugim poduzećima. Od velike je važnosti za kvalitetan razvoj sporta da sportom upravljaju ljudi koji su educirani u području sportskog menadžmenta. U Hrvatskoj još uvijek sportom u većini slučajeva upravljaju ljudi koji dolaze iz drugih struka što otvara pitanje uspješnog razvoja hrvatskog sporta.

## 2. RAZVOJ MENADŽMENTA

Pretpostavlja se da početak upravljanja započinje samom pojavom ljudi na zemlji, te s njihovom potrebom da ostvare zajedničke ciljeve, najčešće vezane uz podmirenje životnih potreba. Ipak, početak razvoja menadžmenta vežemo uz industrijski razvoj i pojavu prvih organiziranih oblika rada, tj. poduzeća (Bartoluci, 2003:136). Mnogi su znanstvenici doprinjeli njegovom razvoju, a ovdje izdvajamo samo neke.

*Frederick W. Taylor* (1856. - 1912.) smatra se ocem znanstvenog menadžmenta koji je proučavao mogućnost povećanja efikasnosti u proizvodnji koristeći se principom smanjenja troškova i povećanja profita, te mogućnosti povećanja plaća radnicima putem veće proizvodnosti. Međutim, Taylor je ubrzo naišao na prepreke koje su njegovu ideju dovele u pitanje. Vrlo je rano došao u sukob s radnicima te je njegov projekt napuštanja tradicionalnog načina upravljanja naišao na kritike.

Neovisno o tome Taylora se smatra jednim od prvih znanstvenika koji je sistematizirao i znanstveno analizirao ljudski rad.

*Henry L. Gantt* (1861. – 1919.) jedan je od Taylorovih sljedbenika, koji je u daljnjem izučavanju menadžmenta naglašavao uzajamnost interesa uprave i radništva. Njegov motiv je bio podučiti upravu i radnike o tome koju važnost i koliko ključnu ulogu ima ljudski element u svim segmentima menadžmenta.

*H. Fayol* (1841. – 1925.), koji je kao i Taylor želio povećati efikasnost rada znanstvenim upravljanjem, fokusirao je svoja istraživanja ne samo na proizvodnju već i na sve aktivnosti poduzeća. Proučavao je linijski sustav rukovođenja te je odredio raspon rukovođenja: jedan poslovođa dolazi na petnaest osoba izvršnog osoblja, dok je na svim ostalim razinama jednome rukovoditelju podređeno je 4-5 nižih rukovoditelja.

*Hugo Munsterberg* (1863. – 1916.) industrijski je psiholog koji je istraživao značaj primjene znanosti o ponašanju na znanstveni menadžment. U istraživanjima obrazloženim u knjizi „*Psychology and Industrial Efficiency*“ nastojao je objasniti: kako pronaći ljude čije mentalne kvalitete najbolje odgovaraju poslu koji moraju raditi, pod kojim se psihološkim uvjetima iz rada svake osobe može postići najveći i najpogodniji ishod, te kako poduzeće može utjecati na radnike ne bi li od njih dobilo najbolje rezultate.

*Max Weber* (1864. – 1920.) je promovirao sociološki pristup menadžmentu, te tvrdio da temelje svih društvenih organizacija čini hijerarhija, vlast i birokracija. Smatrao je da se efikasnost postiže idealnim upravljanjem, te je prema njemu birokracija najracionalniji oblik organizacije. Njegove su ideje, međutim, kritizirane zbog ignoriranja ljudskog ponašanja i pretvaranja čovjeka u oruđe za izvršavanje zadataka temeljem unaprijed pisanih pravila.

*Emil Durkheim* (1858. – 1917.) govorio je da skupine uspostavljaju svoje vrijednosti i norme tako što kontroliraju ljudsko ponašanje u bilo kojoj društvenoj organizaciji.

Klasični pristup menadžmentu (Bartoluci, 2003:138) čije smo predstavnike upravo prikazali, valorizira tehničku stranu organizacije, čiji je cilj raspoloživim faktorima proizvodnje postići maksimalnu efikasnost proizvodnje i poslovanja. Bitni elementi klasičnog pristupa bili su istraživanje principa diobe rada i koordinacije posla, rukovođenja ljudima, te raspona kontrole, sustava rukovođenja, kompleksne strukture poduzeća i njezinih osobnih funkcija. Ljudski element sveden je na minimum važnosti tvrdeći da je radnik zainteresiran samo za plaću.

Suvremeno upravljanje uvažava različite ciljeve i konflikte, a u središte pozornosti stavlja menadžment koji obavlja brojne funkcije u području upravljanja rada i poslovanja.

Ostali teorijski pristupi menadžmenta su (McNamara, 1999):

- Bihevioralistički pristup čiji je glavni predstavnik bio E. Mayo (1880. – 1949.), naglašava ljudsku dimenziju organizacije te promatra organizaciju kao kompleksni socijalni sustav, a menadžment kao socijalni proces.
- Sustavni pristup organizaciji. C. Barnard (1886. – 1961.) u svom radu *The functions of the Executive* opisuje organizaciju kao kooperativni sistem kojeg definira kao "kompleks fizičkih, bioloških, personalnih i socijalnih komponenti". Sustavni pristup promatra poduzeće kao otvoreni sustav te ističe njegovu interakciju s okolinom.
- Kontingencijski pristup ističe brojnost i međupovezanost unutarnjih i vanjskih faktora koji određuju organizaciju i menadžment. Ovaj pristup smatra da je svaka organizacija jedinstvena i zahtijeva posebnu njoj primjerenu strukturu i menadžment.
- Kvantitativni pristup menadžmentu označava uporabu kvantitativnih tehnika i matematičkih modela s ciljem poboljšanja odlučivanja i rješavanja složenih poslovnih problema.

### 3. OSNOVNI POJMOVI I FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment i njegov početak najčešće je povezan s organizacijom rada i upravljanjem. Većina znanstvenika složila bi se da je menadžment skup aktivnosti koje uključuju planiranje i odlučivanje, organiziranje, vođenje i kontrolu, usmjerene na ljudske, financijske, materijalne i informacijske izvore organizacije radi ostvarivanja organizacijskih ciljeva na efikasan i učinkovit način (Bartoluci, 2004:89).



### 3.1. Menadžeri

Menadžeri su osobe koje iniciraju, pokreću akcije i upravljaju njima te su odgovorni za nadgledanje organizacijskih izvora za postizanje zacrtanih ciljeva (Bartoluci, 2004:89). Oni odlučuju što treba biti napravljeno i na koji način, a također snose odgovornost za svoje odluke i postupke.

Da bi uspješno obavljali svoju ulogu, moraju posjedovati potrebna znanja i vještine koje se mogu steći obrazovanjem i iskustvom. Najvažnijim znanjima smatraju se konceptualna znanja, znanja o ophođenju s ljudima i tehnička znanja.

Konceptualna se znanja odnose na poznavanje tehnike i teorije marketinga, financija i organizacije i sl. Također, konceptualna znanja podrazumijevaju dobro snalaženje u političkom i kulturnom okruženju (Bartoluci, 2004:91).

Znanja o ophođenju s ljudima se odnosi na sposobnost uspješnog komuniciranja s okolinom i na razumijevanje mehanizama i sredstava za vođenje i kontrolu ponašanja pojedinaca i grupa (Bartoluci, 2004:93).

Tehnička znanja se odnose na stručna znanja bitna za obavljanje nekog posla, kao što su znanja o tehnološkom procesu, marketingu, računovodstvu i sl. (Bartoluci, 2004:93).

### 3.2. Razine menadžmenta

Tri su osnovne razine menadžmenta (Bartoluci, 2004:91):

1. Menadžeri najviše razine (*top management*)
2. Menadžeri srednje razine (*middle management*)
3. Menadžeri početne razine (*first-level management*)

1. Menadžeri najviše razine donose najvažnije odluke u organizaciji, kao što su povezivanje u određene integracije, osvajanje novih tržišta, određivanje daljnjih pravaca

razvoja, investiranje u istraživanje i razvoj, izgradnja novih pogona i slično. Od vrhovnih menadžera zahtijeva se veliko znanje, iskustvo te dobro poznavanje prilika.

2. Menadžeri srednje razine odgovorni su za provođenje politike i planova koje je osmislio vrhovni menadžer, te za koordinaciju i kontrolu menadžera najniže razine. Položaj srednjih menadžera je vrlo zahtjevan zbog toga što se oni nalaze u ulozi izvršitelja s obzirom na vrhovni menadžment, a s druge strane su nadređeni menadžerima niže razine.

3. Menadžeri početne razine najbolje poznaju stvarno stanje u organizaciji zato što su u stalnom kontaktu s neposrednim izvršiteljima. U skupinu najnižih menadžera ubrajaju se naglednici, poslovođe, vođe smjene, šefovi ureda, itd.

### 3.3. Funkcije menadžmenta

Menadžment je proces koji se sastoji od četiri osnovne funkcije (Bartoluci, 2004:95): planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole. Menadžeri svih razina planiraju i organiziraju, vode i kontroliraju, ostvaruju sve četiri funkcije menadžmenta kao procesa. No ipak, smatra se da menadžeri na najvišoj razini puno više vremena provode planirajući i organizirajući nego menadžeri na najnižoj razini, koji se bave vođenjem intenzivnije od vrhovnih menadžera zato što su izravno nadređeni izvršiteljima.

- Planiranje – proces koji uključuje menadžerske aktivnosti koje postavljaju željene ciljeve te utvrđuju načine na kojih se ti ciljevi mogu postići. Rezultat procesa planiranja je plan, pisani dokument koji ukazuje na određene elemente akcije. Najčešće se planiranje klasificira na taktičko i strateško (Bartoluci, 2004:95). *Strateško planiranje* usredotočeno je na provođenje osnovne strategije i za opravdavanje svrhe postojanje organizacije. Oni imaju trajan utjecaj na poslovanje organizacije u cjelini. Strateški se planovi vrlo lako mogu prilagoditi promjenama s obzirom da se pišu za daleku budućnost.

*Taktički planovi* obuhvaćaju uža područja u organizaciji od strateških, a njihov se utjecaj svodi na djelovanje pojedinih funkcija. Taktičke planove razrađuju menadžeri na srednjem i nižim nivoima koji planiraju za kraće vremensko razdoblje.

- Organiziranje – nakon što su zamišljeni planovi, zadatak je menadžera da organiziraju ljudske, materijalne i financijske resurse kako bi se ti planovi mogli realizirati. Organiziranje mora biti u funkciji što bržeg i efikasnijeg ostvarivanja ciljeva i strategija (Bartoluci, 2004:101). To je proces u kojem se neprestano treba prilagođavati situaciji i zahtjevima okoline te menadžeri na svim organizacijskim razinama provode organizacijske promjene.
- Vođenje – je proces utjecanja na ljude kako bi se što više ostvarili ciljevi organizacije (Bartoluci, 2004:105). Tu se radi o psihološkim i sociološkim znanjima koja svaki menadžer mora posjedovati kako bi uvjerio radnike da su u stanju zadovoljiti vlastite potrebe i želje, ali istovremeno i ciljeve poduzeća. Sredstva koje menadžeri imaju na raspolaganju za postizanje veće motivacije na radu te time i efikasniji rad su: obogaćivanje posla, promaknuće na bolje radno mjesto, mogućnost daljnjeg školovanja, mogućnost specijalizacije u inozemstvu, nagrađivanje prema radnoj uspješnosti i slično. Stilove vođenja moguće je klasificirati na različite načine, a najpoznatiji je onaj koji ih dijeli na autokratski i demokratski stil (Bartoluci, 2004:105).

*Autokratski stil* je konstatiran na principu hijerarhije gdje se sve odluke i naredbe kreću od vrha hijerarhijske ljestvice prema dolje.

*Demokratski stil* funkcionira na suprotnom principu od autokratskog zato što radnici imaju pravo glasa. Radnici sudjeluju u donošenju odluka te se na taj način informacije kreću u svim smjerovima po hijerarhijskoj ljestvici.

- Kontrola – je segment menadžmenta koji ima jedan najvažniji cilj, a to je da se postigne ono što je planirano. Dakle, kontrola je aktivnost koja osigurava da sve ide prema planu, da eventualno po potrebi korigira bilo kakva odstupanja te da se na kraju ciljevi određene organizacije korektno i točno realiziraju.

Proces kontrole se sastoji od tri osnovne faze (Bartoluci, 2004:105):

1. postavljanje standarda
2. mjerenje
3. poduzimanje korektivnih aktivnosti.

1. Standardi proizlaze iz ciljeva i strategije organizacija, te služe kao kriterij za realizaciju određenih ciljeva. Oni su aktivnosti koje služe kao primjeri na temelju kojih se može utvrditi uspješnosti poslovanja. Neki primjeri standarda su: standardi produktivnosti koji se temelje na količini proizvoda i usluga realiziranih u određenom razdoblju, standardi primjerenog ponašanja koje se očekuje u nekoj organizaciji od svojih zaposlenika, itd.

2. Mjerenje ostvarenja je radnja u kojem se nastoji odrediti postoje li bilo kakva odstupanja od standarda te se, ako postoji, analiziraju odstupanja. U nekim slučajevima je jednostavno utvrditi koja su to odstupanja u usporedbi s standardima kao na primjer, procesi mehaničke prirode. Međutim, postoje aktivnosti u kojem se za mjerenja ostvarenja moraju koristiti testovi, snimanja, tablice i uzori kao na primjer, lojalnost menadžera prema ciljevima poduzeća te efikasnosti rada financijskog savjetnika.

3. Korekcija odstupanja je aktivnost koja se temelji na ispravljanju pogrešaka u organizaciji koje onemogućavaju postizanje željenih ciljeva. Prvi postupak korekcije odstupanja je provjeravanje jesu li standardi ispravno postavljeni i da li je mjerenje točno obavljeno. Tek nakon toga je potrebno utvrditi uzroke odstupanja te izvršiti potrebne korektivne akcije. Primjeri korektivnih akcija su preispitivanje ciljeva i prilagođavanje planova kako bi što više odgovarali budućim nastojanjima poduzeća.

#### 4. RAZVOJ SPORTSKOG MENADŽMENTA

U Engleskoj su postavljeni temelji modernog sporta krajem sedamnaestog i početkom osamnaestog stoljeća padom apsolutne moći kralja te ulaskom u parlament predstavnika novog kapitalističkog poretka, engleske buržoazije (Jajčević, 2010:151). Povećale su se građanske slobode, te se otvorio prostor za proizvoljno raspolaganje slobodnim vremenom.

Prvi oblici sponzorstva se javljaju početkom osamnaestog stoljeća i to u obliku patrona (Jajčević, 2010:152). Aristokracija koja je imala ulogu patrona, što je slično današnjem sponzorstvu, često je pokrivala troškove priredbi, osiguravala bogate nagrade najuspješnijima, te je na taj način osvajala naklonost masa i ostvarivala političke ciljeve. Glavni sadržaji priredbi su bili pučke igre, plesovi, borbe životinja i sportske igre. Sve troškove kao što su održavanje priredaba i dodjeljivanje nagrada pobjednicima financiralo je plemstvo i time se još više poticao element natjecanja. Javlja se podloga za stvaranje organiziranog sporta, a time i potreba za ljudima koji će organizirati sport.

Dolazi do profiliranja sportskih grana na način da su pojedine igre prekoračivale svoj lokalni karakter. Suočavali su se najbolji sportaši jedne grofovije s predstavnicima drugih grofovija te pobjednik tih nadmetanja postaje pobjednik na puno većem području što je podrazumijevalo veću slavu, pa i društveni i materijalni uspon. Prekoračivanje lokalnih cjelina je dovelo i do profiliranja sportskih grana. Aristokracija je podupirala pučke sportove i igre, te imala novčano pokroviteljstvo nad njima i na taj način osvajala naklonost masa. Zato su neki oblici tadašnjeg patronatsva nad sportom, tj. tadašnji pokrovitelji sporta vrlo slični današnjim sponzorima.

S pojavom novih ekonomskih prilika, ekonomski motivi postaju ključni pored političkih. Uslijed natjecateljskog ozračja, javlja se klađenje koje je nadmetanje činilo izuzetno privlačnim (Jajčević, 2010:155). Plemstvo je organiziralo klađenje, a svojim je nagradama poticalo natjecatelje. Dobitak organizatora se povećao pogotovo onda kada su

sportska natjecanja premašila svoj lokalni karakter. Utjecaj kladenja na daljnji razvoj i organizaciju sporta koji mi danas poznajemo je bio značajan.

Atraktivnost sportskih natjecanja se povećala kao i gledateljstvo. Povećao se broj profesionalaca iz siromašnih pučkih sredina koji su jedino na taj način mogli steći imetak i socijalni status. Kladenje je bio jak motiv za unutarnje uređenje i usavršavanje sportskih igara, a ujedno i veliki ekonomski stimulans koji je pomogao stvaranju osnovnih pravila, iz kojih proizlaze sasvim novi oblici sportskih igara.

U drugoj polovici osamnaestog stoljeća sudionici natjecatelja postaju sve popularniji i ugledniji u društvu, dok vrijedne nagrade najboljima i veliki ulozi kladitelja uvjetuju pojavu profesionalnih sportaša. Tako se javlja profesionalizam (Jajčević, 2010:160). Profesionalizam se prvobitno pojavio u boksu, veslanju, hodanju i kriketu, te su objavljivane publikacije s listama najuspješnijih sportaša i njihovim najboljim rezultatima. Natjecanja i igre postaju važan dio svakodnevnog života, te dolazi do osnivanja sportskih klubova.

U Hrvatskoj je najstariji organizirani sport streljaštvo (Jajčević, 2010:261) te je 1808. godine izgrađena streljana u Zagrebu koja je imala bitnu ulogu u razvoju sportskog života građana. Zatim se otvara privatna škola jahanja, osniva se Hrvatsko planinarsko društvo te Sklizački klub u Zagrebu. Veliku popularnost je stekao i biciklizam u drugoj polovini devetnaestog stoljeća.

Moderni sportovi poput nogometa, hokeja, tenisa, atletike i dr. počeli su se krajem devetnaestog stoljeća širiti iz Engleske u Europu te stižu u Hrvatsku početkom dvadesetog stoljeća. Prvi nogometni klubovi u Hrvatskoj su bili HAŠK (Hrvatski akademski športski klub, osnovan 1903. godine) i PNIŠK (Prvi nogometni i Športski klub). Šišmiš iz Samobora te Atlas iz Zagreba su prvi klubovi koji su razvijali sportove poput hokeja na travi, odnosno hrvanja.

Svakako se počeci razvoj sporta u Hrvatskoj vežu uz Franju Bučara te njegovoj ulozi u organizaciji tečaja za učitelje gimnastike te stvaranjem prvog kurikulumu za nastavu

gimnastike krajem devetnaestog stoljeća. Ključnu ulogu za razvoj modernog sporta u Hrvatskoj je igrao sokolski pokret koji je imao važnu funkciju povezivanja sportskih organizacija. Hrvatski športski savez se osniva 1909. godine pojavljivanjem sve više sportskih organizacija (Jajčević, 2010:264).

#### 4.1. Klupski sustav

U osamnaestom stoljeću aristokracija u Engleskoj je počela stvarati sportske klubove u kojima je članstvo bilo rezervirano isključivo za političke i ekonomski moćne pripadnike društva (Crosset, Hums, 2015:5). Prvi klubovi su organizirali jednokratne događaje ili jednogodišnja natjecanja kako bi se skupili članovi i družili. Do devetnaestog stoljeća sportski klubovi su standardizirali pravila kako bi riješili sva među klupska pitanja te organizirali sezone natjecanja.

Jahanje na rasnim konjima je jedan od prvih sportova u Engleskoj koji se transformirao pod utjecajem sustava klupskog menadžmenta (Crosset, Hums, 2015:5). Jahanje na rasnim konjima je inicijalno bilo organizirano na jednom lokalnom nivou gdje je organizacija imala volonterski karakter u kojem su sudjelovali bogati građani. Glavni razlog njegovog postojanja je imao jedan zabavljački karakter među pripadnicima aristokracije te je i time stekao ugled poštenog sporta. Potreba za sistematiziranim pristupom organiziranja i menadžment tog sporta javila se pojavom vlasnikove želje za posjedovanjem najbržeg konja u Engleskoj te pojavom kladenja koje je unijelo veliko zanimanje građana za natjecanja.

Pojavom željeznice, jahanje na rasnim konjima napušta svoj lokalni karakter te dolazi do nacionalnih natjecanja koja zahtijevaju jedan sustavni i sistematizirani pristup u menadžmentu sporta.

Sportovi poput kriketa i boksa u Engleskoj su naslijedili organizacijske i menadžmentske strukture iz jahanja na rasnim konjima gdje su klubovi imali funkciju kordinatora i organizatora sporta.

Klupske strukture su ovisile o ostvarivanju izgleda poštenja, odanosti te volonterskog menadžmenta kako bi bile uspješne. Aristokrati koji su organizirali i sponzorirali sport su bili smatrani poštenima što je dalo gledateljima uvjerenje da su natjecanja bila pravedna.

Klubovi kao menadžmentska struktura, su također jedan od temelja modernih Olimpijskih igara. Prve igre su zapravo predstavljale jedan međunarodni nacionalni klupski događaj (Crosset, Hums, 2015:7).

Mnogi suvremeni sportovi poput europskog nogometa imaju organizacijske korijene koji potječu iz klupskog sustava. Međutim, klupski sustav za organizaciju elitnih sportova postepeno izumire iako je i dalje vrlo popularan za organizaciju sporta i rekreacije. Klupski sustav koji je nekad bio dominantna menadžmentska struktura elitnih sportova, postepeno se mijenja za druge suvremenije menadžmentske strukture.

Engleski nogomet kao jedan glavni primjer klupskog sustava se mijenja, gdje danas klubovi poput Manchester Uniteda postaju vlasništvo bogatih pojedinaca te su vođeni poput velike zabavljačke organizacije. U hrvatskom sportu također uočavamo tu tranziciju, i to možda najbolje u GNK-u Dinamo. Klubovi više nisu lokalnog karaktera, te se današnji veći klubovi sastoje od igrača raznih nacionalnosti.

#### 4.2. Lige i turniri

Početkom devetnaestog stoljeća u SAD-u se pojavljuju pokušaji razvoja sporta po uzoru na klupski sustav u Engleskoj, ali s vrlo malo uspjeha (Crosset, Hums, 2015:11). Klubovi se nisu uspjeli integrirati u američku kulturu te zbog razlika u društvenim strukturama ne uspijevaju postići očekivane rezultate kao u Engleskoj. Jedan od glavnih razloga zašto klupski sustav nije uspio u SAD-u je nedostatak artistokratske tradicije koji je bio temelj osnivanja klubova.



Drugi vrlo bitan faktor koji je onemogućio razvoj klupskog sustava u SAD-u je bila prohibicija kladjenja. Stoga, SAD prelazi na sustav liga koji se potom vraća u Europu.

Ligaška struktura koja dominira u američkom sportu ima svoje temelje u sportu pod nazivom vožnja zaprega koji je bio popularan sport sredinom devetnaestog stoljeća u Americi (Crosset, Hums, 2015:14).

Menadžment ovog sporta se razlikovao od menadžmenta jahanja na rasnim konjima. Vlasnici staza i promotori utrka su bili ujedno i menadžeri sporta te su novčano ovisili o prodaji ulaznica. Iz tog razloga nastojali su što više udovoljavati gledateljima kako bi ih privukli. Primjerice, namještali bi da se najbolja dva konja utrkuju kako bi stvorili zanimljivu atmosferu i na taj način privukli gledatelje. Popularnost vožnja zapregom i njegova komercijalna moć, dovela je do razvoja sustava sportskog menadžmenta u SAD-u, te nastaju profitno-orijentirane lige.

*Baseball* je prvi sport koji se uspješno prilagodio ligaškom sustavu.

Profesionalne sportske lige danas ostvaruju prava na imena, licenciraju ugovore, posjeduju televizijska prava itd.

Međutim, sportovi poput golfa i tenisa funkcioniraju pod jednom drugačijom organizacijskom strukturom pod nazivom profesionalni turniri (Crosset, Hums, 2015:14). Turnirski sportovi poput golfa i tenisa imaju svoje korijene u klupskom sustavu.

Golf turniri su prije pedeset godina za razliku od ostalih sportova, bili puno manje ovisni o prodaji ulaznica te su puno više ovisili o sponzorstvima određenih socijalnih grupa ili korporacija.

Zasluge nastajanja turnirskog sustava uzima Fred Corcoran koji je razumio jedinstvene kvalitete golfa te je stvorio jedan samo - financirajući sustav. Corcoran je organizirao turnire za prikupljanje novaca za dobrotvorne svrhe u kojima su sudjelovale slavne osobe

te profesionalci zajedno u ekipi što se pokazao kao veliki uspjeh u promociji samog sporta (Crosset, Hums, 2015:15).

Danas turnirsku strukturu nalazimo u mnogo sportova poput golfa, tenisa, atletike te Olimpijskih i Paraolimpijskih igara.

Promotori sportova pod turnirskim sustavom ne prodaju sportska događanja samo kao zabavljački susret već i kao medij kroz koji se osobe ili korporacije eksponiraju.

## 5. SPECIFIČNOSTI SPORTSKOG MENADŽMENTA

Suvremeni sport kao kulturno - društveni i privredni sustav se u posljednjih pedeset godina intenzivno razvijao u svim segmentima svoga djelovanja, a posebice na poslovnom planu. Smatra se da će sportovi poput nogometa, košarke, hokeja, tenisa, atletike i dr. u kombinaciji s turizmom dospjeti do samog vrha poslovno atraktivnih sektora ekonomije.

„U Europskoj uniji sportsko-poslovna djelatnost zauzima prosječno 2,5% od bruto društvenog proizvoda, dok je u SAD-u ona među deset najprofitabilnijih sektora.“ (Tomić, 2007:2).

Sport je postao vrlo bitan faktor poslovanja, te je razvoj suvremenog sporta povezan s djelovanjima menadžmenta u sportskim organizacijama, što se odnose na upravljanje procesima i funkcijama sportskih organizacija i samoga sporta.

Profesionalni sport je duboko ušao u sve prostore ekonomije, isto kao što ekonomija zadire u sve grane sporta.

### 5.1. Razvoj sporta kao poslovanja

Prema John Beech i Simon Chadwicku (2004:5) sportovi koji su se razvili u ono što se zove „veliki posao“ slijedili su sličan niz razvojnih stadija. Navedeni autori u knjizi „*Sportski menadžment*“ definiraju nekoliko evolucijskih i revolucijskih faza kroz koje je sport prolazio:

1. Utemeljenje (evolucijsko razdoblje) - sport se pojavio iz starog narodnog naslijeđa.
2. Kodifikacija (revolucijsko razdoblje) - Kodifikacija se može odvijati kao formalizacija same aktivnosti, kao rezultat organizacijskog prodora ili pak kroz potrebu da se sama igra definira u vrijeme izuma.
3. Stratifikacija (evolucijsko razdoblje) - Kako sport raste, tijelo odgovorno za kodifikaciju oblikuje nekoliko liga natjecanja s tipičnim odnosima napredovanja u viši rang natjecanja i ispadanja iz višega ranga, a karakteriziraju ga temeljna regionalna natjecanja. Na ovoj razini sport je još uvijek amaterski. Promjene u upravljanju sportom mogu se držati revolucionarnim, no njihov je utjecaj na stabilnost samog sporta uglavnom malen, a rast je spor.
4. Profesionalizacija (revolucijsko razdoblje) - Kako sport postaje popularniji, tako se pojavljuje i spremnost promatrača da plaćaju za praćenje sportskih događaja, volja ulagača da podrže klubove i natjecatelje zbog altruističkih i komercijalnih razloga, a time je omogućena financijska naknada samim sportašima. Inicijalna naknada sportaša je u pokrivanju izdataka. Najbolji se sportaši počinju baviti sportom kao profesijom, te počinju od njega živjeti.
5. Post-profesionalizacija (evolucijsko razdoblje) - Tijekom ovog razdoblja postoji seniorski sport koji je profesionalan, te je uz bok juniorskom, koji je amaterski.

6. Komercijalizacija (revolucijsko razdoblje) - Kako se sport razvija kao poslovna aktivnost, tako i izvanjske organizacije u sportu vide priliku za njegovo korištenje za vlastite ciljeve, a tipičan je način oglašavanje kroz razne oblike sponzorstva – uključivanje u upravljačka tijela, lige i klubove, kao i sponzoriranje sportaša.
7. Post-komercijalizacija (evolucijsko/revolucijsko razdoblje) - Ovo razdoblje se smatra evolucijskim jer se pojavljuje neprestani rast koji slijedi nakon razdoblja komercijalizacije, no kako dobit dolazi uglavnom izvan područja sporta, mogu se dogoditi i nagle dramatične mijene (revolucijska razdoblja), s obzirom da sam sport nema nadzor nad stalnošću i predvidljivošću prihoda.

## 5.2. Što predstavlja sportski menadžment?

Menadžment je bitan čimbenik gospodarskog razvoja te je ključan faktor za uspješno poslovanje svake djelatnosti pa tako i u sportu. Svakoj sportskoj organizaciji je najvažnije da od sportaša izvuče njegove maksimalne potencijale, a sportski menadžment je skup znanja i vještina koji su bitni za osiguravanje mnogih, ali posebice ljudskih resursa (sportaša) za postizanje postavljenih ciljeva u sportu (Tomić, 2007:32). Bez sportske organizacije menadžment ne može osigurati svoj funkcionalni sadržaj, istovremeno bez menadžmenta sportska organizacija nema mogućnosti djelovanja i razvoja.

Sportski menadžment je odgovoran za sve procese u sportskoj organizaciji kao što su sportska stabilnost, pozicioniranost organizacije, sportski i poslovni rezultati, radna efikasnost, racionalnost troškova itd. Dakle, sportski menadžment osigurava integralnost svih procesa i resursa koji su bitni za upravljanje sportskom organizacijom, te mu je najbitnija uloga uspješna realizacija ciljeva (Tomić, 2007:33).

„Sportski menadžment možemo definirati kao proces organiziranja i upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa.“ (Bartoluci, 2003:154).

### 5.3. Funkcije menadžmenta u sportu

Menadžment u sportu kao proces upravljanja i organiziranja sportom i sportskim organizacijama s ciljem postizanja sportskih uspjeha može djelovati na širokoj, čak globalnoj razini, primjerice na razini države ili regije, i na mikro razini, primjerice unutar sportskog saveza ili kluba. Bilo da se radi o Olimpijskom odboru, ili sportskom klubu, zadaća menadžmenta je obavljanje svih potrebnih funkcija kako bi određena sportska organizacija mogla uspješno djelovati. Prema tome, funkcije menadžmenta i menadžera u sportu su sljedeće (Bartoluci, 2004:137):

1. Organiziranje - organiziranje u sportu je vrlo dinamičan proces, a organiziranje sustava kojim se upravlja je temeljna funkcija menadžmenta u sportu.
2. Odlučivanje - odlučivanje predstavlja funkciju koju obavljaju vlasnici sportske organizacije, ali u sportu je obavljaju kvalificirani menadžeri koje postavlja vlasnik. Međutim u hrvatskom sportu su to najčešće država, županija, grad ili općina.
3. Kontrola - obavljaju je kvalificirani menadžeri u sportskoj organizaciji.
4. Komuniciranje - komuniciranje predstavlja vrlo bitnu funkciju u sportskom menadžmentu, i to zato što se menadžment u sportu bavi upravljanjem ljudskim resursima tj. sportašima, te se sve funkcije menadžera obavljaju raznim vrstama komuniciranja koje moraju biti na visokoj razini.
5. Planiranje - za uspješno postizanje postavljenih ciljeva mora postojati i kvalitetno izrađeni plan. Menadžeri u sportu postavljaju sportske i poslovne ciljeve u unaprijed određenim vremenskim periodima.
6. Inventivnost - inovacije u sportu su vrlo dinamične te se očekuje od menadžera da prati sve inovacije i razvoj u svom sportskom okruženju kako bi ih koristio u vlastitoj sportskoj organizaciji.
7. Motiviranje - motivacija u sportu može biti ključan faktor za postizanje uspješnih sportskih rezultata. Iako u sportu postoji mnogo načina motiviranja, najuspješnija se do sada pokazala materijalno - financijska motivacija.

## 6. MENADŽERI U SPORTU

Na menadžere u sportu se najčešće gleda kao na direktore sportskih organizacija. Međutim, menadžeri su i glavni rukovoditelji sportske organizacije te upravljaju svim segmentima sportske djelatnosti. Oni neposredno rukovode sportašima, te upravljaju sportskim treningom i natjecanjima (Tomić, 2007:122).

Sportski menadžer je osoba koja organizira i upravlja određenom sportskom organizacijom koja za cilj ima ostvarenje određenih sportskih i poslovnih rezultata (Bartoluci, 2003:155).

Prema odredbama članka 12. Zakona o sportu, menadžer u sportu je osoba koja je prema pravilima nacionalnog saveza ovlaštena obavljati poslove posredovanja prelaska sportaša iz jednog sportskog kluba u drugi sportski klub ("Narodne novine", br. 71/2006).

Iz važećeg zakona može se primjetiti kako nije određena kvalifikacija koju menadžer u sportu mora posjedovati kako bi uspješno obavljao svoj posao, te je to glavni problem u hrvatskom sportu gdje nalazimo menadžere različitih profila i profesija. Također, navedeni zakon daje jednu usku definiciju menadžera u sportu izostavljajući sve njegove funkcije.

U sportu nailazimo na više različitih vrsta menadžera, što ovisi o veličini sportske organizacije kojom on upravlja. Primjerice, funkciju menadžmenta u sportskoj organizaciji mogu obavljati glavni menadžeri – direktor, sportski direktori, direktori različitih sektora sportske organizacije, direktori reprezentacije, tajnik, treneri i dr. (Bartoluci, 2003:156). U jednom velikom profesionalnom klubu poput kluba iz Engleske nogometne lige mogu se susreti sve vrste menadžera, što u hrvatskom sportu uglavnom nije slučaj. U hrvatskom sportu najčešće trener ima i ulogu menadžera.

## 6.1. Razine menadžmenta u sportu

Kao i kod općeg menadžmenta, u sportskom menadžmentu također imamo tri razine menadžera (Bartoluci, 2004:137). Menadžeri najviše razine su u sportskoj organizaciji osobe koja nadgledavaju i obavljaju sve procese u poslovnoj i sportskoj funkciji, analiziraju ih, te donose odgovarajuće odluke. Najbitniji čin *top-level* menadžera je donošenje odluka koje su ključne za uspješno funkcioniranje određene sportske organizacije. On direktno sudjeluje u planiranju cjelokupne organizacije, razvoju ljudskih resursa, te kontrolira ciljeve sportske organizacije.

Menadžer srednje razine u sportu podređen je određenim funkcijama sportske organizacije. On upravlja procesima, poslovima i organizacijskim strukturama jednog dijela sportske organizacije kao što su na primjer, marketing ili računovodstvo. Takvih se poslova sve više nalazi u sportskim organizacijama, te današnje veće sportske organizacije imaju bar tri menadžera koji rukovode pojedinim segmentima poput generalnog direktora, direktora marketinga i direktora financija.

Menadžeri početne razine u sportu su poznati i kao operativni ili izvršni menadžeri. Menadžeri ovoga ranga uglavnom su treneri. Trener obavlja sve funkcije menadžmenta i snosi dio odgovornosti u upravljanju sportskom organizacijom. On mora planirati razvoj sportskih djelatnosti, sportaša, sportskih ekipa, sportskog treninga te natjecanja. Treneri rukovode ljudskim resursima - sportašima koji su najznačajniji ljudski čimbenici u sportskoj organizaciji – te planiraju, programiraju i kontroliraju trenažni proces. Dakle, treneri se služe istim sredstvima i principima kakvim se služe i drugi menadžeri, i to u najvažnijoj funkciji sportske organizacije – onoj sportskoj (Tomić, 2007:129).

## 6.2. Sposobnosti i znanja sportskih menadžera

Sposobnosti i znanja koja su nužna za obavljanje menadžerskih poslova u sportu ovise o mnogo faktora kao što su: vrsta sportske organizacije (klub, sportski savezi i dr.), grana

sporta, status i položaj sportske organizacije, razvijenost sporta, te najbitnije, razina menadžerske pozicije i njenih uloga. Sposobnosti i znanja mogu biti stečeni u obrazovnim ustanovama, ali i iskustvom. Naravno, kao i u sportu, talent i kreativnost kod menadžera igraju bitnu ulogu.

Znanja, odnosno sposobnosti koji menadžeri u sportu moraju posjedovati su svrstani u tri kategorije (Tomić, 2007:135):

1. tehničke sposobnosti (znanja)
  2. sposobnosti (znanja) iz područja menadžmenta
  3. intuitivne ili konceptualne sposobnosti (znanja)
- 
1. Tehničke sposobnosti se odnose na posjedovanje tehničko - stručnih znanja u sportu, kao u specifičnoj struci osnovne djelatnosti sportske organizacije. To se odnosi i na druge struke potrebne u onim djelatnostima sportske organizacije koje potpomažu razvoj sporta kao osnovne djelatnosti. Menadžeri najniže razine – treneri – moraju posjedovati najviše tehničkih znanja i sposobnosti.
  2. Sposobnosti (znanja) iz područja menadžmenta se odnose na znanja iz područja menadžmenta i sposobnosti korištenja svih funkcija menadžmenta poput organiziranja, odlučivanja, kontroliranja, komuniciranja, planiranja i dr. Bez tih sposobnosti i znanja, te mogućnosti njihove kvalitetne primjene u praksi, menadžer ne može kvalitetno obavljati svoje menadžerske poslove.
  3. Konceptualne sposobnosti se odnose na one sposobnosti koje prihvaćaju i uzrokuju promjene u okruženju te koje mogu bilo kako utjecati na organizaciju. To su one sposobnosti koji menadžerima omogućavaju da vide cjelinu organizacije, funkcije i procese u njima te sposobnosti planiranja globalnog razvoja. Menadžeri s razvijenim konceptualnim sposobnostima lakše razumiju na koji način se razne funkcije organizacije međusobno nadopunjuju te kako



promjene u jednom dijelu organizacije utječu na sve ostale aspekte. Ove sposobnosti igraju najveću ulogu kod menadžera najviše razine.

### 6.3. Kompetencije sportskih menadžera

Na pitanje koje kompetencije sportski menadžeri moraju posjedovati da bi mogli uspješno djelovati, MOO je pokušao odgovoriti u knjizi *Managing Olympic Sport Organisations* (Camy & Robinson, 2007) i to u suradnji sa svjetski poznatim znanstvenicima i stručnjacima iz sportskog menadžmenta i uz pomoć stotinu sportskih organizacija. Knjiga sadrži sva aktualna znanja o menadžmentu primjenjena u sportskim organizacijama te je podijelila kompetencije sportskih menadžera u šest osnovnih područja (Papić, 2010:148):

- ustrojavanje sportske organizacije u skladu s okruženjem u kojem djeluje, utvrđivanje strukture, uloga i nadležnosti u organizaciji, te korištenje informacijskih tehnologija i upravljanje promjenama;
- strateško upravljanje sportskom organizacijom koje obuhvaća stvaranje preduvjeta za početak i pripremu procesa strateškog planiranja, dijagnostiku, izradu i primjenu planova kojima se ostvaruju strateški ciljevi, te procjenu učinkovitosti strategije;
- upravljanje ljudskim resursima, izradu i primjenu pravila i propisa na kojima se temelji dobro upravljanje ljudskim resursima, izradu i primjenu strategije za ljudske resurse, identifikaciju ključnih principa i aktivnosti za privlačenje, regrutiranje, i motiviranje ljudskih resursa, primjenu razvojne politike kroz programe obuke, razvijanje vještina za upravljanje ljudskim resursima;
- upravljanje financijama kao sastavnim dijelom sustava upravljanja, financijska odgovornost, izrada financijskog plana u skladu sa strategijom, izrada projektnih

proračuna, utvrđivanje financijskih procedura, nadzor i procjena uspješnosti financijskog plana, te točno, potpuno i transparentno financijsko izvještavanje;

- upravljanje marketingom na način da sportska organizacija analizira svoje usluge u odnosu na potrebe nositelja interesa, unaprijedi kvalitetu usluga u odnosu na očekivanja nositelja interesa, efikasno upravlja komunikacijom, analizira što je sve potrebno za marketinški nastup, i pristupa marketingu u skladu s usvojenom strategijom;
- organiziranje velikih sportskih priredaba od donošenja odluka o organizaciji, preko identifikacije glavnih faza u organizaciji priredbe i izvedbenih zadataka, izrada odgovarajućih zakonskih i operativnih okvira priredbe, identifikacija potrebnih ljudskih resursa i sportske infrastrukture, sve do izrade rasporeda, praćenja i procjene korištenih resursa.

## 7. SPORTSKI MENADŽMENT U HRVATSKOJ

Uvjeti rada u sportu koje nalazimo danas se znatno razlikuju od uvjeta kakvi su vladali prije 50 godina. Sportske organizacije koje su pratile razvoj sportske industrije povećale su svoju efikasnost i time pozitivno utjecale na sve segmente sporta. Glavna obveza sportskih organizacija je pratiti globalne promjene i omogućiti sportašima uvjete kako bi mogli ostvariti svoj puni potencijal. U Hrvatskoj se financiranje sportskih organizacija odvija pretežno proračunskim sredstavima, odnosno oporezivanjem građana te upravo zbog takvog načina financiranja, sportske organizacije u Hrvatskoj imaju odgovornost i dužnost stalno unapređivati svoje poslovanje na način da postignu optimalni odnos između uložених resursa i ostvarenih ciljeva.

## 7.1. Organizacija sporta u Hrvatskoj

Kako bi bolje razumjeli organizaciju sporta u nekoj zemlji, potrebno je prvo objasniti njegovu strukturu. Sport u Hrvatskoj se sastoji od (Bartoluci, Škorić, 2009:72):

- tjelesne i zdravstvene kulture djece i mladeži,
- natjecateljskog sporta,
- sportske rekreacije građana,
- kinezioterapije i sporta osoba s invaliditetom.

*Tjelesna i zdravstvena kultura djece i mladeži* se sastoji od sportsko-rekreacijske aktivnosti djece predškolskog, osnovnoškolskog, srednjoškolskog, te visokoškolskog uzrasta. U ulozi menadžera u tjelesnoj i zdravstvenoj kulturi su ravnatelji, nastavnici i profesori kineziologije.

*Natjecateljski sport* je najbrojniji i najsloženiji sustav sportske djelatnosti u Hrvatskoj. U njemu djeluju sportaši, klubovi, društva i udruge na različitim stupnjevima natjecanja. U Hrvatskoj je najviše nacionalno sportsko tijelo Hrvatski olimpijski odbor unutar kojeg funkcioniraju nacionalni sportski savezi, zajednice sportskih udruga i saveza županija, te grada Zagreba, kao i druge udruge i organizacije koje imaju za cilj promovirati sport u Hrvatskoj. U Hrvatskoj djeluju 4,165 sportskih udruga u što se ubraja četiri udruge Hrvatskog školskog sportskog saveza, 68 udruga Hrvatskog saveza za sport i rekreaciju te tri udruge Hrvatskog sveučilišnog sportskog saveza. Broj sportskih udruga u 2009. u odnosu na 2006. veći je za 17,6% (DZS, 2010).

Uloga menadžmenta je specifična u pojedinim vrstama sporta, sportskih saveza te klubova, no postoje određene zajedničke karakteristike u smislu organa upravljanja. Tako je upravno tijelo kod svih sportskih organizacija skupština koju čine izabrani predstavnici. Skupština upravlja nacionalnim i županijskim sportskim savezima, zajednicom sportskih udruga i saveza županija i savezima gradova. Organi upravljanja sastavljeni su od upravnih odbora, nadzornih odbora, izvršnih odbora i dr. Organizaciju

sporta izvršavaju menadžeri posebnog profila koji se razlikuju prema vrsti sporta, rang u natjecanja itd. U hrvatskom sportu ulogu menadžera igraju stručnjaci svih profila u profesionalnom ili volonterskom odnosu.

*Sportska rekreacija i kineziterapija sa sportom osoba s invaliditetom* posjeduju sličnu organizacijsku strukturu kao i natjecateljski sport. Organizirani su na nacionalnoj, županijskoj, gradskoj i općinskoj razini. Programi se provode u savezima, udrugama i društvima. Ulogu menadžera u ovim organizacijama obavljaju tajnici, organizatori, voditelji na profesionalnoj ili amaterskoj osnovi.

## 7.2. Menadžeri u hrvatskom sportu

Djelatnici u hrvatskim sportskim organizacijama su „najčešće menadžeri koji dolaze iz politike, gospodarskih djelatnosti i slično, koji najčešće nisu kvalificirani za vođenje sporta.“ (Bartoluci, Škorić, 2009:127).

U hrvatskom sportu, za razliku od zapadnoeuropskih zemalja, trener najčešće ima ulogu menadžera. Glavni razlog zašto menadžeri u hrvatskom sportu dolaze iz drugih područja i struka je nedostatak adekvatnog sustava školovanja menadžera u sportu. Menadžersku funkciju najčešće obavljaju predsjednici klubova, saveza, direktori klubova, predsjednik upravnog odbora i dr. Njihova uloga je upravljanje sportskom organizacijom, prikupljanje financijskih sredstava, obavljanje financijskih transakcija kluba, kupoprodaja igrača, trenera i sl.

Najveći nedostatak navedenih profila menadžera je nedostatak stručnosti u području sporta u kojem djeluju. Pokazalo se da kvalitetan sport mogu voditi samo školovani stručni menadžeri, kao i da se ne mogu očekivati pomoci u hrvatskom sportu ukoliko se ne uspostavi kvalitetan sustav edukacije sportskih menadžera. U Hrvatskoj na Kineziološkom fakultetu u Zagrebu postoji izborni modul sportski menadžment, viša škola za edukaciju menadžera u sportu u Splitu, te je također na nekim privatnim poslovnim školama u Zagrebu pokrenut ovaj program. Međimursko veleučilište u

Čakovcu također posjeduje stručni i specijalistički diplomski stručni studij iz područja menadžmenta u sportu. S obzirom na broj i kvalitetu edukativnih programa na sveučilištima, profesionalnih udruga i časopisa koji se objavljuju, u Hrvatskoj sportski menadžment kao zanimanje nije na zavidnoj razini u odnosu na druga zanimanja.

Prema istraživanjima provedenim među glavnim tajnicima sportskih zajednica u Hrvatskoj (Papić, 2008), pokazalo se da tipičan glavni tajnik ima završenu višu školu nakon koje se nije dodatno educirao. Istraživanja pokazuju da je samo 18 % ispitanika imalo neku vrstu edukacije iz menadžmenta, uglavnom oni koji su završili četverogodišnje studije na fakultetima, gdje su kroz jedan ili dva studijska semestra u studijskom programu imali menadžment, te je 90 % ispitanika educirano u sustavu školstva ustrojenom prije 1991. godine.

Važnosti sustavnog usavršavanja profesionalaca u sportskim organizacijama je velika, što potvrđuje činjenica da je edukacija sportskih menadžera i administratora sastavni dio strateškog plana MOO-a. MOO je osmislio edukativne programe koje nudi nacionalnim olimpijskim odborima kao alat za provođenje programa obuke sportskih menadžera s ciljem usavršavanja znanja i vještina.

HOO je 2009. godine pokrenuo edukativni program iz naprednog sportskog menadžmenta. U Hrvatskoj, međutim, nedostaju sustavno osmišljeni programi obuke i edukacije iz sportskog menadžmenta.

## 8. ZAKLJUČAK

Sport se intenzivno razvija u svim njegovim segmentima, posebice u ekonomskom. Sukladno razvojem sporta razvijaju se zahtjevi, odnosno specifičnosti njegovog upravljanja.

Sport je danas kao samostalna industrija usvojio sve poslovne karakteristike ostalih industrija. Današnjim sportom mogu upravljati samo menadžeri koji posjeduju specifična znanja iz područja sporta i menadžmenta. Upravo iz tih razloga zapadno-europske zemlje i SAD imaju razvijeni sustav edukacije u području sportskog menadžmenta, što je manje slučaj s Hrvatskom. U Hrvatskoj su programi edukacije definirani na nekim visokim školama, poput Kineziološkog fakulteta u Zagrebu, te nekim privatnim školama u drugim gradovima. S obzirom na raskorak koji postoji između rezultata postizanih u hrvatskom sportu i broja, te kvalitete sportskih menadžera, u njihovu edukaciju je nužno uložiti još puno više truda i sredstava.

Zaključak ovoga rada je da je razvoj modernog sporta, jednako u Engleskoj, kao i u drugim zemljama, pa i u Hrvatskoj, nerazdvojiv od razvoja specifičnog menadžmenta. Specifičnosti sportskog menadžmenta su sadržane u menadžmentskim strukturama koje su imale funkciju organiziranja sporta, kao i u sposobnostima, znanjima i kompetencijama koje sportski menadžeri moraju posjedovati kako bi uspješno upravljali određenom sportskom organizacijom. Postojeće stanje sportskog menadžmenta u Hrvatskoj također pokazuje da je potrebno ojačati i poboljšati edukaciju kako bi se dobili traženi profili ljudi koji imaju ulogu sportskog menadžera u Hrvatskoj.

Hrvatskoj nedostaje dovoljno kompetentnog kadra koji bi upravljao hrvatskim sportom, te isto tako nedostaje sustavno osmišljenih programa obuke i edukacije iz sportskog menadžmenta. Iz navedenih razloga budućnost hrvatskog sporta se nalazi pod velikim upitnikom.

## 9. LITERATURA

### KNJIGE:

1. Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
2. Bartoluci, M. i sur. (2004). *Menadžment u sportu i turizmu*. Zagreb : Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
3. Bartoluci, M. i Škorić, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
4. Beech, J. & Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.
5. Crosset, T.W. & Hums, M. (2015). *History of Sport Management*. In: Masteralexis, L.P., Barr, C.A., Hums, M.A. (Eds.), *Principles and Practice of Sports Management* (pp. 2 – 27). Jones and Bartlett Learning.
6. Državni zavod za statistiku (2010) *Priopćenje: Sport u 2009*. // <http://www.dzs.hr/> (preuzeto: 20-09-2015).
7. Jajčević, Z. (2010). *Povijest sporta i tjelovježbe*. Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
8. Jerkunica, A. (2010). *Obrazovanje sportskih menadžera : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu*, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu.
9. Papić, A. (2010). *Upravljanje sportskim organizacijama : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu*, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu.
10. Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd: Data status.
11. Zakon o sportu (Narodne novine RH 71/2006).

### ELEKTRONIČKI IZVORI:

1. McNamara, C. (1999). *Historical and contemporary theories of management* /on-line/. S mreže skinuto 23. rujna 2015. s adrese <http://managementhelp.org/management/theories.htm>